



Ar Lietuvos mokykla (ne)savarankiška?

2017
spalis,
Nr. 7 (163)

ISSN 1822-4156

Kriterijai, pagal kuriuos galėtų būti matuojamas mokyklų savarankiškumas*

MOKYKLOS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS IR UGDYMO PROCESAS

- Tinkamas ugdymo proceso organizavimas
- Gebėjimas atlikti veiklos kokybės įsivertinimą
- Įsivertinimo rezultatų panaudojimas mokyklos sėkmei užtikrinti
- Mokinių užimtumas mokykloje visą dieną (neformalusis švietimas, pailgintos dienos grupės, socialinių partnerių paslaugos)
- Ugdymo turinio valdymas
- Inovacijų įgyvendinimas

FINANSŲ VALDYMAS

- Galimybė laisvai disponuoti mokyklos turtu ir finansais
- Racionalus finansų tvarkymas
- Lėšų pritraukimas ir privačių investicijų naudojimas

PERSONALO VALDYMAS

- Mokytojų kompetencija
- Pedagogų komandos formavimas

MOKYKLOS VALDYMAS

- Lyderystė
- Gebėjimas keistis, susitarti
- Mokyklos vadovo vadybinė kompetencija
- Tinkamas veiklos administravimas
- Gebėjimas turėti pilną mokyklą vaikų
- Mokyklos savivalda
- Gebėjimas planuoti savo veiklą
- Gebėjimas tvarkyti ūkinę veiklą

BENDRUOMENĖS ĮTRAUKIMAS

- Gebėjimas bendradarbiauti ir sukurti bendravimo kultūrą
- Gebėjimas priimti sprendimus ir vykdyti mokyklos veiklą, remiantis bendruomenės susitarimais
- Vartotojų (mokinių, tėvų) pasitenkinimas
- Bendruomeniškumas, bendruomenės įsitraukimas
- Atvirumas vietinei bendruomenei
- Bendruomenės pasitikėjimas

ATSAKOMYBĖ IR ATSKAITOMYBĖ

- Atsakomybės ir atskaitomybės sistema
- Atsakomybės tėvams ir mokiniams prisiėmimas

* Lietuvos švietimo asociacijų atstovų ir mokyklų vadovų nuomonė.

Šaltinis: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra

Pagrindiniai klausimai

Mokyklų savarankiškumas: kaip jį suprasti?

Kaip mokyklų savarankiškumas grindžiamas teisiškai?

Kiek savarankiškos Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos?

Ar (ne)savarankiška mokykla: kaip nustatyti?

Kiek mokyklos savarankiškos finansškai? ES šalių patirtis

Kokių sunkumų kyla Lietuvoje įgyvendinant mokyklų savarankiškumą?

Pasiūlymai, kaip didinti mokyklų savarankiškumą

Mokyklų savarankiškumas apibūdinamas kaip *teisė ir gebėjimas nepriklausomai (be aukštesnės valdžios įsikišimo) veikti, priimti su mokyklos darbu susijusius sprendimus, priimti atsakomybę ir atsiskaityti už savo veiklos rezultatus*. Tačiau Lietuvos švietimo dokumentuose stokojama mokyklų savarankiškumo apibrėžties ir principinių susitarimų dėl jo įgyvendinimo.

Nors, tarptautinių tyrimų duomenimis, Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms suteikiamas palyginti didelis savarankiškumas daugelyje veiklos sričių, tačiau nacionaliniai tyrimai rodo, kad neretai mokyklos nesugeba pasinaudoti joms suteiktomis teisėmis arba jų savarankiškumą riboja mokyklos savininkas (savivaldybė). Mokyklos gana savarankiškos jaučiasi veiklos organizavimo, ugdymo vertinimo srityse, tačiau tik iš dalies savarankiškos – ugdymo turinio, materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityse.

Siekiant mokykloms suteikti daugiau teisių ir atsakomybės, Valstybinėje švietimo strategijoje numatyta vertinti mokyklos savarankiškumą ir, jei jis yra pakankamas, suteikti savarankiškos mokyklos statusą. Tam būtina sukurti vertinimo priemones ir kriterijų sistemą, orientuojantis į tarptautinių organizacijų patirtį ir nacionalinius ypatumus.

Viena iš mokyklos savarankiškumo sričių – finansinis savarankiškumas. Europos šalyse mokyklų finansinė autonomija yra labai skirtinga: daugiausiai savarankiškumo jos turi valdydamos mokyklos veiklai skirtas lėšas, o personalo išlaidų beveik pusėje ES šalių rūpinasi nacionalinio ar vietos lygmens institucijos. Lietuvoje mokyklų vadovai ir tarybos dalyvauja valdant gaunamas lėšas visose mokyklos veiklos srityse.

Mokyklų savarankiškumui įgyvendinti ir plėtoti siūloma: teisiškai įtvirtinti mokyklų savarankiškumo sampratą ir principines jo įgyvendinimo nuostatas; užtikrinti pakankamą mokyklų finansavimą ir suteikti daugiau laisvių tuos finansus valdyti; gerinti mokyklos vadovų ir mokytojų kompetenciją ir lyderystės gebėjimus; įgalinti ir skatinti mokyklos bendruomenę aktyviai dalyvauti mokyklos valdyme; teikti visą reikalingą paramą mokyklos savarankiškumui įgyvendinti.

Mokyklų savarankiškumas: kaip jį suprasti?

Savarankiškumo (autonomijos) sąvoka. Lietuvių kalbos žodyne (2017) žodis „savarankiškas“ apibrėžiamas kaip „nepriklausomas“, „veikiantis pats“; žodis „savarankiškumas“ vartojamas kaip terminų „autonomija“, „savivalda“, „nepriklausomybė“ sinonimas. Užsienio šaltiniuose dažniausiai vartojamas tarptau-

tinis terminas „autonomija“, kuris apibrėžiamas kaip „teisė pačiam apsispręsti, tvarkytis“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Tarptautinėje erdvėje apibrėžiamas mokyklų savarankiškumas (autonomija) iš esmės siejamas su nepriklausomybe, teise, savireguliacijos gebėjimais, atsakomybe. 1 lentelėje pateikiama įvairių autorių ir institucijų savarankiškos mokyklos apibrėžimų.

1 lentelė. Mokyklos savarankiškumo apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
Arcia G. ir kt., 2011 (Pasaulio bankas)	Mokyklos teisė savarankiškai vykdyti veiklą, pavyzdžiui, priimti ir atleisti mokytojus, vertinti jų pedagoginę veiklą ir kt.
Agasisti T. ir kt., 2013	Mokyklos gebėjimas nepriklausomai veikti, t. y. nustatyti sau tikslus, kuriuos reikia pasiekti, ir veiklas, kurias reikia atlikti, tokiose srityse, kaip valdymas, personalas, ugdymo turinys, mokyimo metodai, drausmės politika, biudžetas, infrastruktūra ir mokinių priėmimas.
Eurydice, 2007	Mokyklos valdymo forma, kai mokykla, laikydamasi įstatymų, pati priima sprendimus be aukštesnės valdžios institucijų įsikišimo (net jei mokyklos ir konsultuojasi su aukštesnės valdžios pareigūnais).
Europos Komisija, ICF2014	Mokyklos teisė savarankiškai priimti su mokyklos darbu susijusius sprendimus tokiose srityse, kaip finansavimas, materialinių ir žmogiškųjų išteklių skyrimas, ugdymo turinio ir vertinimo modeliavimas, kokybės užtikrinimas ir mokyklos tobulinimas.
Jurgaitis V., 2014	Mokyklos teisė nepriklausomai nusistatyti ir įtvirtinti savo organizacinę ir valdymo struktūrą, ryšius su partneriais, ugdymo programas, spręsti kitus mokyklos veiklos klausimus.
Urbanovič J., Navickaitė J., 2016	Mokyklos teisė ir gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus ir vykdyti veiklą, pareiga priimti atsakomybę už savo veiklos rezultatus.

Siekdamos išsiaiškinti, kaip Lietuvoje suprantamas mokyklų savarankiškumas, šios analizės rengėjos 2017 m. spalio mėn. atliko Švietimo asociacijų atstovų ir mokyklų vadovų el. apklausą apie tai, kaip jie supranta mokyklos savarankiškumą, kokiais kriterijais būtų galima jį pamatuoti, kokių sunkumų kyla įgyvendinant savarankiškumą ir kaip juos įveikti. Apklausa buvo anoniminė ir grindžiama savanoriškumo principu, gauti atsakymai iš 14 respondentų (ekspertinei apklausai to pakanka). Apklausoje rezultatai parodė, kad minėti respondentai mokyklos savarankiškumą apibrėžia labai panašiai kaip ir 1 lentelėje paminėti mokslininkai ir organizacijos. Pavyzdžiui, jie teigia, kad savarankiška mokykla yra tokia, kuri:

- geba ir gali savarankiškai tvarkytis ugdymo, finansų valdymo ir kitose mokyklos veiklos srityse;
- neturi perteklinės kontrolės, stebėjimo, priežiūros, vertinimo iš šalies;
- turi pakankamai teisių ir gebėjimų priimti sprendimus, susijusius su mokyklos veiklos, ugdymo organizavimu, su žmogiškųjų išteklių, mokyklos turto ir finansų valdymu;
- turi galimybę laisvai organizuoti savo veiklą ir jaučia atsakomybę už savo veiksmus.

Atsižvelgiant į šiuos ir 1 lentelėje pateiktus mokslininkų, įvairių tarptautinių organizacijų apibrėžimus mokyklų savarankiškumas gali būti apibūdinamas

kaip **teisė ir gebėjimas nepriklausomai (be aukštesnės valdžios įsikišimo) veikti, priimti su mokyklos darbu susijusius sprendimus ir priimti atsakomybę už savo veiklos rezultatus.**

Vis dėlto mokykla veikia ne izoliuotai, o kaip integrali švietimo sistemos dalis, todėl nėra viena švietimo sistemai priklausanti institucija nei struktūros, nei funkcijų požiūriu negali būti visiškai laisva nuo išorės valdžios, valstybės ir visos visuomenės priežiūros, kuri yra svarbi institucijos išgyvenimo ir sėkmingo atsinaujinimo sąlyga (ŠPA, 2011, Nr. 3).

Savarankiškumo sritys. Mokykla, kaip organizacija, yra sudėtingas darinys, o jos veikla pasižymi kompleksiskumu. Įvairiose šalyse, priklausomai nuo susiklosčiusių švietimo valdymo tradicijų, teisinės bazės ir įgyvendinamos švietimo politikos, mokyklų savarankiškumas įvairiose veiklos srityse gali labai skirtis. Todėl apibrėžiant mokyklos savarankiškumą paprastai nurodomos ir mokyklos sritys, kuriose jis reiškiasi. Dažniausiai skiriamos mokyklos kaip organizacijos valdymo, biudžeto ir (ar) finansavimo, personalo valdymo, ugdymo turinio sudarymo sritys, rečiau – etoso, mokinių priėmimo į mokyklą, mokinių elgesio valdymo politikos ir kitos sritys.

Savarankiškumo lygiai. Mokyklų savarankiškumas įvairiose šalyse skiriasi ir dėl skirtingų mokyklos veiklos sričių reguliavimo lygių: valstybė vienas moky-

klos veiklos sritis reguliuoja labiau, kitas – mažiau. Jis skiriasi ir pačiose švietimo sistemose, nes net ir dirbdamos pagal tą patį reglamentą vienos mokyklos labiau naudojasi joms teikiamomis autonomiškumo galiybėmis, kitos – mažiau. Todėl mokyklų savarankiškumas paprastai vertinamas lygiais. Eurydice (2007), OECD PISA 2012, OECD TALIS 2013 tyrimų ataskaitose skiriami keturi mokyklų savarankiškumo lygiai: visiško

savarankiškumo, vidutinio ar dalinio savarankiškumo, nesavarankiškos mokyklos ir deleguoto savarankiškumo. Projekto „Lyderių laikas“ parengtose *Mokyklų savarankiškumo plėtotės gairėse* (2013) Lietuvos mokyklas siūloma skirstyti pagal tris savarankiškumo lygius: savarankiška, vidutinio savarankiškumo ir nedidelio savarankiškumo (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Mokyklų savarankiškumo lygiai

Savarankiška	Bendruomeninė savivaldos pagrindais besitvarkanti mokykla. Mokykla inicijuoja, priima ir įgyvendina sprendimus visose veiklos srityse. Savarankiškos mokyklos ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (savininko, dalyvių susirinkimo) santykiai grindžiami pasitikėjimu ir bendradarbiavimu.
Vidutinio savarankiškumo	Mokykla inicijuoja, priima ir įgyvendina sprendimus iš dalies savarankiškai. Kai kuriose veiklos srityse mokykla gali būti savarankiška. Vidutinis savarankiškumas reiškia, kad mokyklos sprendimai derinami su savininko teises ir pareigas įgyvendinančia institucija (savininku, dalyvių susirinkimu) arba gaunamas jos pritarimas sprendimams iki juos priimant arba prieš pradėdant juos įgyvendinti.
Nedidelio savarankiškumo	Mokykla, kurią tiesiogiai valdo mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (savininkas, dalyvių susirinkimas) ir (arba) kurios priimami sprendimai derinami su savininko teises ir pareigas įgyvendinančia institucija (savininku, dalyvių susirinkimu) arba gaunamas šios institucijos pritarimas sprendimams priimti ir įgyvendinti.

Šaltinis: *Mokyklų savarankiškumo plėtotės gairės, 2013*

Savarankiškumas ir atsakomybė (taip pat atskaitomybė) – neatskiriami. Mokyklų savarankiškumas padeda gerinti mokyklų veiklos kokybę, tačiau tik tada, kai yra atitinkama mokyklų atskaitomybės

sistema (OECD, 2011)¹. Todėl vis dažniau kalbant apie mokyklų savarankiškumą pabrėžiamas mokyklos gebėjimas veikti atsakingai ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos rezultatus.

Kaip mokyklų savarankiškumas grindžiamas teisiškai?

Mokyklų autonomiškumo idėjos, iškeltos Nepriklausomybės atkūrimo priešaušryje, ją atkūrus buvo plėtojamos decentralizuojant švietimo sistemą². Europoje mokyklų savarankiškumą imta didinti praeito amžiaus 9-ajame dešimtmetyje³. Lietuva, pradžioje

ėmusi mokyklos decentralizavimo pavyzdį iš Europos, dabartiniu metu mokyklų savarankiškumo lygiu jau net lenkia kai kurias ES šalis. Mokyklų savarankiškumo didinimo idėjų matyti ir pastarųjų metų pagrindiniuose strateginiuose švietimo dokumentuose, siekiama veiksmingiau valdyti švietimo išteklius, didinti bendruomenės atsakomybę ir gerinti švietimo kokybę (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Mokyklų savarankiškumo aspektai pagrindiniuose Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose teisės aktuose

Teisinis dokumentas	Savarankiškumo sritys ir jų apimtis
<i>Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“</i>	Esminės pokyčių iniciatyvos veikliai visuomenei: - bendruomenių savivaldos plėtojimas (suteikiant daugiau teisių mokyklų ir seniūnijų savivaldai), plėtojant bendruomenių ir nevyriausybinę organizacijų dalyvavimą viešajame gyvenime; - valstybės ir vietos valdžios institucijų siekimas perduoti visuomenei vis daugiau galių ir atsakomybės savarankiškai veikti įgyvendinant subsidiarumo principą.
<i>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011)</i>	Mokyklos vadovo įgaliojimai: - vadovavimas įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, jų tvirtinimas, vadovavimas jų vykdymui; - mokytojų, kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų ir aptarnaujančio personalo skyrimas ir atleidimas, jų pareigybės aprašų tvirtinimas; - atsakomybė už švietimo įstaigos veiklos rezultatus.

¹ Plačiau apie mokyklų savarankiškumo įtaką mokinių mokymosi rezultatams – švietimo problemos analizėje „Mokyklų savarankiškumas: ES šalių patirtis“, 2011, Nr. 6.

² Plačiau apie švietimo decentralizaciją – švietimo problemos analizėje „Švietimo decentralizacija ir savivaldybių funkcijos“, 2011, Nr. 11.

³ Plačiau apie ES šalių patirtį – švietimo problemos analizėje „Mokyklų savarankiškumas: ES šalių patirtis“, 2011, Nr. 6.

Teisinis dokumentas	Savarankiškumo sritys ir jų apimtis
	Mokyklos savivaldos veikla: - mokyklos veiklos ir finansavimo klausimų svarstymas ir sprendimų priėmimas pagal kompetenciją, įtakos darymas vadovo priimamiems sprendimams, visuomeninės mokyklos valdymo priežiūros atlikimas.
<i>Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija</i>	Antrasis Strategijos tikslas numato: - diegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną. Veiklos kryptys (uždaviniai): - racionali ir labiau bendruomeninė švietimo vadyba; - švietimo reguliavimo tobulinimas didinant organizacinę įvairovę, orientuojantis į subsidiarumą ir socialinės bendrystės principus; - daugiau teisių ir atsakomybės mokyklų steigėjams ir pačioms mokykloms.
<i>Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa</i>	Racionalesnė ir nuosekliau įtraukianti mokyklų bendruomenės švietimo vadyba, atverianti daugiau erdvės mokiniams, tėvams ir socialiniams partneriams. Mokyklų savitumo siekimas: - atveriant galimybes įvairiems mokyklos modeliams; - parengiant ir diegiant bendrojo ugdymo įstaigų savarankiškumo modelį, kuriame bus apibrėžti įvairūs savarankiškumo lygmenys.
<i>Geros mokyklos koncepcija</i>	Mokykla pasitikima, ji veikia savarankiškai ir teisės aktų nustatyta tvarka atsiskaito už sutartus veiklos rezultatus. Ištekiai mokyklai yra aiškiai numatyti, paskirstyti ir pakankami, kuriama palanki aplinka bendradarbiavimui su įvairiais partneriais. Vietos bendruomenė bei mokyklos steigėjas domisi ir ieško įvairių paramos ir pagalbos mokyklai galimybių.
<i>2017–2018 ir 2018–2019 mokslo metų Pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrieji ugdymo planai; Pradinio ugdymo programos bendrasis ugdymo planas</i>	Mokykla priima sprendimus dėl: - kai kurių ugdymo organizavimo sričių; - tam tikrų ugdymo turinio įgyvendinimo elementų; - mokinio gerovės užtikrinimo (prevencinės veiklos ar programų pasirinkimo, kitų programų įgyvendinimo būdų); - pažintinių, kultūrinių, socialinių ir pilietinių veiklų, pamokų, organizavimo būdų; - mokymosi krūvių, pagalbos, mokinių mokymosi pasiekimų ir pažangos vertinimo; - neformaliojo švietimo organizavimo.

Lietuvoje mokyklų savarankiškumui plėtoti numatyti tam tikri teisiniai pagrindai – mokyklos turi teisę savarankiškai vykdyti įvairių sričių veiklas. Tačiau įvairiuose švietimo bendruomenių lygmenyse tebesitęsia diskusijos mokyklų savarankiškumo tema, analizuojami tarptautinių tyrimų rezultatai, atliekami įvairūs tyrimai šalyje.

Lietuvos švietimo teisės aktuose, kaip parodė 2014 m. „Lyderių laikas“ projekto metu atliktas tyrimas, stokoama mokyklų savarankiškumo apibrėžties ir principinių susitarimų dėl jo įgyvendinimo, nors Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje ir yra susitarta dėl mokyklų savarankiškumo plėtotės ir

paaikšintas savarankiškų mokyklų vertinimo rodiklis. Nesant šio reglamentavimo, nėra veiksmingų prielaidų švietimo valdymo subjektams vienodai interpretuoti švietimą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas mokyklų savarankiškumo srityje ir siekti mokyklų savarankiškumo.

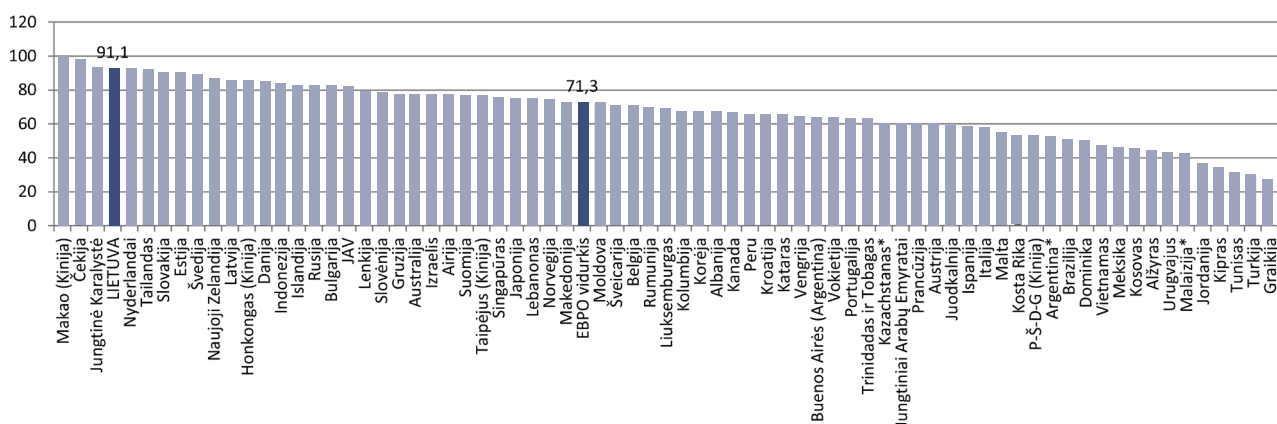
Ar pakanka Lietuvos mokykloms savarankiškumo vykdyti savo misiją, ar jų savarankiškumą reikia didinti, ar jį didinti tik tam tikrose srityse? Kokias mokyklas galima laikyti iš tikro savarankiškoms? Norint atsakyti į šiuos klausimus, reikia išsiaiškinti sąvokas, apžvelgti tyrimus, aptarti savarankiškumo vertinimo kriterijus ir problemas.

Kiek savarankiškos Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos?

Tarptautinių tyrimų *Eurydice* (2007), TALIS (2008) rezultatai parodė, kad Lietuvoje bendrojo ugdymo mokykloms suteikiamas gana didelis savarankiškumas (pavyzdžiui, ugdymo proceso srityje), išskyrus finansavimo sritį. Mokyklos nėra pakankamai savarankiškos nustatydamos mokytojų atlyginimus, skirdamos lėšų mokytojų kvalifikacijai tobulinti, formuodamos mokyklos biudžetą ir pan. Ankstesnių

tarptautinių tyrimų (*Eurydice*, 2007) rezultatai taip pat rodo, kad Lietuvoje teisinė bazė yra palanki mokyklų savarankiškumui plėtotis, išskyrus finansavimo sritį. PISA 2015 tyrime, remiantis mokyklų vadovų apklausos rezultatais, buvo apskaičiuotas EBPO šalių mokyklų savarankiškumo indeksas. Pagal jį Lietuva yra tarp pirmaujančiųjų ir lenkia tokias senas mokyklų savarankiškumo tradicijas turinčias šalis, kaip Nyderlandai, Belgija, Švedija (žr. 1 pav.).

1 pav. Mokyklų savarankiškumo indeksas*



* Indekso skaičiavimas atspindi užduočių, už kurias, mokyklų vadovų nuomone, pirmiausia atsakingi jie patys, mokytojai ar mokyklos taryba, dalį (proc.)
Šaltinis: PISA 2015 Results (Volume II)

Ar iš tikro Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos jaučiasi esančios tokios savarankiškos? **Nacionaliniai tyrimai** (Gaidienė Z., Jurgaitis V., Kučiauskas R. ir kt., 2014; Urbanovič J., Navickaitė J., 2016) atskleidė, kad Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose sudarytos pakankamos teisinės prielaidos mokyklų savarankiškumui plėtotis, tačiau neretai pačios mokyklos nesinaudoja joms suteiktomis galimybėmis arba jų savarankiškumą riboja stei-

gėjas (savivaldybė). 2016 m. J. Urbanovič ir J. Navickaitė atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų suvokiamo savarankiškumo lygį keturiose jų veiklos valdymo srityse: ugdymo proceso valdymo, mokyklos veiklos organizavimo, personalo, materialinių ir finansinių išteklių valdymo (žr. 4 lentelę). Iš viso buvo apklausta 76-ių Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų 197 vadovai ir 1947 mokytojai.

4 lentelė. Lietuvos mokyklų savarankiškumas* pagal jų valdymo sritis atitinkančius kriterijus ir subkriterijus

MOKYKLOS VALDYMO SRITYS			
UGDYMO PROCESO VALDYMAS	MOKYKLOS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS	PERSONALO VALDYMAS	MATERIALINIŲ IR FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
Kriterijai ir subkriterijai			
Ugdymo programos ir planų sudarymas	Mokyklos strategija	Darbuotojų atranka ir skyrimas	Mokyklos biudžeto planavimas ir panaudojimas
Bendrijų ugdymo tikslų formulavimas	Mokyklos vizija ir misija	Nepedagoginio personalo samda	Lėšų taupymas ir naudojimas
Dalyko programos formavimas	Mokyklos veiklos prioritetai	Pedagogų skyrimas	Mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių specialistų patirtų tam tikrų išlaidų kompensavimas
Ugdymo turinio pritaikymas mokyklos pasirinktai kryptčiai	Metinis mokyklos veiklos planas	Pedagogų atranka	Viešųjų pirkimų organizavimas
	Mokyklos strateginiai tikslai	Pavduotojų skyrimas	Ūkio išlaidų lėšų skirstymas
	Mokyklos vaidmens vietos bendruomenėje nustatymas	Pavduotojų atranka	Mokyklos biudžeto planavimas
	Mokyklos veiklos ilgalaikės strategijos formavimas		Mokyklos biudžeto panaudojimo kontrolė
Mokinių pasiekimų vertinimas	Mokyklos struktūra	Darbuotojų darbo užmokestis	Mokyklos patalpų ir pastatų priežiūra
Individualios mokinių pažangos vertinimas	Mokyklos tarybos formavimas	Pedagogų atlyginimų nustatymas	Mokyklos pastatų ir patalpų naudojimas
Klasės lygmens pasiekimų vertinimo kriterijų pasirinkimas	Funkcijų delegavimas mokyklos tarybai	Pavduotojų atlyginimų nustatymas	Mokyklos pastatų ir patalpų priežiūra

MOKYKLOS VALDYMO SRITYS			
UGDYMO PROCESO VALDYMAS	MOKYKLOS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS	PERSONALO VALDYMAS	MATERIALINIŲ IR FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
Mokinių pasiekimų vertinimo kriterijų pasirinkimas	Darbo tvarkos ir taisyklių nustatymas	Mokyklos vadovo atlyginimo nustatymas	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais dėl mokyklos pastatų remonto
Klasės lygmens pasiekimų vertinimo tvarkos nustatymas	Vietos bendruomenės ar visuomenės įtraukimas į mokyklos valdymą		Mokyklos pastatų renovacija
	Mokyklos organizacinė struktūra		
	Mokyklos valdymas		
	Mokyklos veiklos stebėseną	Darbuotojų skatinimas ir tobulėjimas	
	Mokyklos veiklos įsivertinimas	Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas	
	Mokytojų veiklos vertinimas	Pedagogų siuntimas į komandiruotes, stažuotes ir pan.	
	Ataskaitų apie mokyklos veiklą viešinimas	Pedagogų motyvavimas, skatinimas	
	Mokyklos veiklos išorinis vertinimas		

* Savarankiškumo lygis (savarankiška; iš dalies savarankiška; nesavarankiška) priskirtas pagal apklausoje dalyvavusių mokyklos vadovų daugumos nuomonę.

■ Savarankiška ■ Iš dalies savarankiška □ Nesavarankiška

Šaltinis: Urbanovič J., Navickaitė J., 2016

Apibendrinti apklausos rezultatai parodė, kad:

- **Ugdymo proceso valdymo srityje**, respondentų nuomone, mokykloms suteikta mažai galių spręsti dėl nacionaliniuose dokumentuose reglamentuoto ugdymo turinio: bendrųjų ugdymo tikslų, mokomojo dalyko programos formavimo, konkretaus ugdymo turinio pritaikymo mokyklos pasirinktai kryptiai. Tačiau mokytojai yra pakankamai savarankiški priimdami sprendimus dėl mokinių pasiekimų vertinimo kriterijų, mokymosi pažangos stebėjimo ir vertinimo (žr. 4 lentelę). Nors mokyklos ugdymo proceso valdymo srityje jaučiasi savarankiškos tik iš dalies, tačiau turimas savarankiškumas jas iš esmės tenkina.
- **Veiklos organizavimo srityje** mokyklos jaučiasi gana savarankiškos sprendamos dėl savo misijos, vizijos, veiklos prioritetų, metinio veiklos plano, strateginių tikslų, mokyklos vaidmens vietos bendruomenėje, mokyklos tarybos formavimo ir funkcijų jai delegavimo, mokyklos veiklos įsivertinimo. Tačiau mokyklų turimas savarankiškumas priimant sprendimus dėl mokyklos ilgalaikės strategijos formavimo, organizacinės struktūros ir valdymo pasirinkimo, mokyklos veiklos išorinio vertinimo, respondentų požiūriu, yra nepakankamas. Priimant sprendimus dėl mokyklos valdymo vadovų žodis yra lemiamas. Dažnai mokyklos tarybos tik formaliai patvirtina vadovų parengtus sprendimus. Beje, pasigendama ir pačios valstybės funkcijų, skatinančių mokyklos bendruomenę dalyvauti priimant sprendimus, įvairių suinteresuotųjų

šalių sutarimo ir bendro jų sprendimų priėmimo tiek nacionaliniu, tiek mokyklos lygmeniu.

- **Personalo valdymo srityje** mokykloms, respondentų nuomone, yra suteikta pakankamai savarankiškumo sprendžiant dėl mokytojų atrankos ir skyrimo, nepedagoginio personalo samdos, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo. Tačiau turimas savarankiškumas priimant sprendimus dėl pavaduotojų atrankos ir skyrimo, mokyklos vadovo ir pavaduotojų darbo užmokesčio nustatymo respondentų netenkina.

- **Materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje** mokyklos turi dalinę autonomiją, išskyrus mokyklos pastatų renovavimo sprendimus, kurių savarankiškai priimti mokyklos teisės neturi. Mokyklų savarankiškumas priimant sprendimus dėl mokyklos biudžeto planavimo ir naudojimo kontrolės, lėšų taupymo ir naudojimo, ūkio išlaidų ir mokinio krepšelio lėšų paskirstymo, apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, yra nepakankamas. Neretai savivaldybės perskirsto daug mokinių turinčių bendrojo ugdymo mokyklų sutaupytas lėšas, kad padengtų ne taip sėkmingai veikiančių mokyklų skolas. Tačiau tai, respondentų nuomone, mokyklų neskatina racionaliai naudoti ir taupyti joms valstybės skiriamas lėšas.

Minėto tyrimo apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar mokyklos nori didesnio savarankiškumo. Respondentų atsakymų analizė parodė, kad didesnio savarankiškumo mokyklos norėtų šiose srityse:

- ilgalaikės strategijos formavimo;
- organizacinės struktūros ir valdymo pasirinkimo;

- mokyklos veiklos išorinio vertinimo;
- mokytojų, mokyklos vadovų ir jų pavadootojų darbo užmokesčio dydžio nustatymo;
- biudžeto planavimo ir naudojimo kontrolės;
- lėšų taupymo ir naudojimo;
- ūkio išlaidų.

Ar (ne)savarankiška mokykla: kaip nustatyti?

Siekiant plėtoti mokyklų savarankiškumą svarbu žinoti esamą padėtį, o tam reikalingos pritaikytos vertinimo priemonės. Šios analizės rengėjų organizuotos apklausos metu buvo klausama respondentų, pagal kokius kriterijus būtų galima vertinti mokyklų savarankiškumą. Apklausos rezultatai parodė, kad respondentų siūlomi kriterijai apima šešias pagrindines mokyklos veiklos sritis: mokyklos kaip organizacijos valdymą, mokyklos veiklos organizavimą ir ugdymo proceso valdymą, finansų, personalo valdymą, bendruomenės įtraukimą, atsakomybę ir atskaitomybę. Dažniausiai minimi kriterijai buvo mokyklos gebėjimas organizuoti ugdymo procesą ir gebėjimas tvarkyti finansus. Taip pat dažnai buvo minimi gebėjimas

planuoti ir įsivertinti veiklą, racionaliai tvarkyti skirtas lėšas ir pritraukti naujų, atvirumas bendruomenei ir jos įtraukimas, vadovo lyderystė, gebėjimas burti komandą (žr. pav. 1 psl.).

Tarptautinių organizacijų (*Eurydice*, Pasaulio banko) taikomos savarankiškų mokyklų kriterijų sistemos, palyginti su rengėjų apklausoje dalyvavusių Lietuvos mokyklų vadovų nurodytais kriterijais, turi ne tik tam tikro panašumo, bet ir skirtumų. Pavyzdžiui, *Eurydice* (2007) kriterijų sistema, pagal kurią buvo vertinamas 33 Europos šalių mokyklų savarankiškumas, apima keturias – mokyklos valdymo, materialinių ir finansinių išteklių, personalo valdymo ir atskaitomybės – sritis, o Pasaulio banko (Arcia G. ir kt., 2010) kriterijų sistema, pagal kurią buvo vertinamos 6 ES šalių (Suomijos, Lenkijos, Vengrijos, Danijos, Nyderlandų ir Ispanijos) mokyklos – penkias sritis (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Mokyklos savarankiškumo sritys ir vertinimo kriterijai

1 sritis: Biudžeto planavimas ir patvirtinimas
Ar mokyklos direktorius turi įstatyminę teisę: <ul style="list-style-type: none"> • tvarkyti savo mokyklos eksploatacines lėšas; • komplektuoti mokyklos personalą ir nustatyti mokytojų atlyginimus; • pritraukti kitų lėšų šalia jau turimų, gautų iš nacionalinio ar savivaldybės lygmens.
2 sritis: Personalo valdymas
<ul style="list-style-type: none"> • ar mokytojų samdos ir atleidimo klausimus sprendžia mokyklos direktorius; • ar mokyklos taryba (į kurios sudėtį gali būti įtrauktas ir mokyklos direktorius) turi įstatyminę teisę samdyti ir atleisti mokytojus, mokyklos direktorius.
3 sritis: Mokyklos tarybos dalyvavimas mokyklos finansų valdyme
Ar mokyklos taryba: <ul style="list-style-type: none"> • dalyvauja rengiant mokyklos biudžetą; • turi įstatymais įtvirtintą teisę tvirtinti mokyklos biudžetą; • turi įstatymais įtvirtintą teisę prižiūrėti, kaip laikomasi mokyklos biudžeto. Ar yra instrukcijų dėl mokyklos tarybos dalyvavimo rengiant biudžetą. Jei mokyklos taryba dalyvauja rengiant ir tvirtinant mokyklos biudžetą, tai ar tas biudžetas yra švietimo ministerijos parengto biudžeto sudedamoji dalis.
4 sritis: Mokyklos ir mokinių veiklos vertinimas
Ar mokykla: <ul style="list-style-type: none"> • kasmet atlieka mokyklos ir mokinių veiklos vertinimus; • remiasi vertinimų duomenimis priimdama administracinius ir pedagoginius sprendimus tobulinti mokyklos ir mokinių veiklą; • kasmet atlieka mokymosi pasiekimų vertinimus standartizuotais testais; • standartizuotų testų rezultatais remiasi priimdama administracinius ir pedagoginius sprendimus tobulinti mokyklos ir mokinių veiklą. Ar mokyklos ir mokinių veiklos vertinimo rezultatai viešai prieinami tėvams.
5 sritis: Mokyklos atskaitomybė
<ul style="list-style-type: none"> • ar yra instrukcija, kaip naudotis mokyklos tarybos kasmetinių mokyklos ir mokinių veiklos vertinimų duomenimis; • ar mokyklos ir mokinių veiklos vertinimas yra nacionalinės arba regioninės vertinimo sistemos dalis; • ar vertinimo rezultatai lyginami su kitų panašias sąlygas turinčių mokyklų rezultatais; • ar mokyklos taryba turi įstatyminę teisę pasisamdyti išorės auditorių mokyklos finansiniam auditui atlikti; • ar yra instrukcija, kaip mokyklos tarybai pagal finansinio audito išvadas įvertinti mokyklos veiklą.

Šaltinis: Arcia G. ir kt., Pasaulio bankas, 2010

Visose minėtose mokyklų savarankiškumo vertinimo sistemose kartojasi mokyklos kaip organizacijos, finansų, personalo valdymo ir atskaitomybės sritys. Be šių sričių, Lietuvos mokyklų vadovai papildomai mi-

nėjo mokyklos veiklos organizavimo ir ugdymo proceso sritis, o Pasaulio bankas – mokyklos ir mokinių veiklos vertinimo sritį.

Kiek mokyklos savarankiškos finansiškai? ES šalių patirtis

ES šalių mokyklų finansinė autonomija labai nevienoda – šalyse taikomi įvairūs finansiniai modeliai, dalyje šalių mokyklų vaidmuo valdant joms skiriamas lėšas yra žymus ir svarbus, kitose – ribotas, yra šalių, kur mokyklos visai nedalyvauja tvarkant lėšas.

Veiksmingai mokyklų veiklai reikalingų lėšų paskirtis yra įvairi (t. y. personalui, mokymo priemonėms, eksploatacinėms ir kapitalinėms išlaidoms ir kt.). Lėšų srutai mokyklą pasiekia įvairiais būdais ir iš įvairių šaltinių: tiesiai iš nacionalinio lygmens institucijų, gali būti skiriamos per tarpininkus (regioninės ar vietos valdžios institucijas) ir perskirstomos per mokyklų valdymo institucijas, arba mokyklos pačios gauna lėšų tiesiogiai.

Perduodant mokyklai ir skirstant lėšas eksploatacijai dalyvauja daugiau įvairių lygmenų valdžios ins-

titucijų nei skiriant lėšas pedagoginiam ir nepedagoginiam personalui. Pavyzdžiui, daugiau nei trečdalyje ES šalių (Airija, Ispanija, Kroatija, Kipras, Nyderlandai, Portugalija ir Slovėnija) mokyklų pedagoginiam personalui lėšas skiria centrinio, aukščiausio lygmens institucijos (ministerijos). Belgijoje, Vokietijoje, Italijoje, Vengrijoje, Maltoje ir Lichtenšteine šios institucijos tiesiogiai moka atlyginimus mokytojams. Kitose šalyse aukščiausio lygio valdžia atsakomybę už lėšų skyrimą darbuotojams dalinasi su tarpinėmis institucijomis. Be to, daugumoje šalių tarpinės institucijos prisideda prie mokyklų finansavimo ir savo lėšomis.

Europoje finansinio autonomiškumo modeliai nuolat modernizuojami ir plėtojami siekiant didesnio mokyklų savarankiškumo ir lankstumo išteklių valdymo srityje. Todėl įvairių šalių patirtis gali būti įdomi ir naudinga (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Kai kurių Europos šalių mokyklų finansinės autonomijos aspektai

<p>Estija Bendrojo ugdymo mokyklų administravimas yra jų steigėjo pareiga. Minimalus mokytojų atlyginimų dydis nustatomas nacionaliniu lygmeniu, o mokyklų savininkai turi užtikrinti jų išmokėjimą. Be to, mokykla ir vietos savivaldybė turi suteikti mokiniams pietus (tiek pagrindinėse, tiek vidurinėse mokyklose) ir nemokamą mokomąją literatūrą (išskyrus vidurinę mokyklą). Parama iš valstybės biudžeto skiriama visoms mokykloms (įskaitant privačias) vienodais principais. Ji skiriama konkrečioms tikslams; išimties tvarka parama gali būti naudojama ir kitais tikslais, nei iš pradžių numatyta.</p>
<p>Latvija Švietimo įstatymas nustato, kad mokyklos gali būti nepriklausomos: - rengdamos ir įgyvendindamos ugdymo programas; - atsirinkdamos darbuotojus; - finansinėje ir ekonominėje veikloje ir kt. 2007 m. Audito tarnyba rekomendavo savivaldybėms ir Švietimo ministerijai didinti mokyklų savarankiškumą, suteikiant joms galimybę būti savo biudžeto tvarkytojomis. Švietimo ir mokslo ministerija savo veiklos strategijoje 2013–2017 m. įtraukė mokyklų ekonominę ir finansinę nepriklausomybę kaip užduotį, kuri turi būti išspręsta bendradarbiaujant su vietos valdžios institucijomis.</p>
<p>Lenkija Mokyklų autonomija suprantama šiais aspektais: - valdiškų lėšų naudojimas; - privačių lėšų gavimas ir naudojimas; - personalo politika. Mokyklų autonomija Lenkijoje yra ribota ir labai priklauso nuo bendradarbiavimo su mokyklų valdymo institucijomis modelio. Mokyklos visiškai savarankiškai samdo nepedagoginį personalą.</p>
<p>Nyderlandai Pradinės mokyklos turi finansinį savarankiškumą ir gali nuspręsti, kaip išleisti valstybės skiriamas lėšas. Specialiosios mokyklos turi tokį pat savarankiškumą. Tačiau nuo 2014 m. papildomos pagalbos mokiniams lėšos tiesiogiai skiriamos regioniniams konsorciams. Kiekvienas konsorciams paskirsto lėšas mokykloms, teikiančioms tokią pagalbą. Vidurinės mokyklos taip pat gali pačios nuspręsti, kaip naudoti vyriausybės skiriamas lėšas. Didžioji dalis (85 proc.) biudžeto, kurį gauna vidurinės mokyklos, skiriama personalo išlaidoms padengti, o 15 proc. – einamosioms išlaidoms padengti. Kas penkerius metus finansavimo būklės įvertinimą atlieka išorinė agentūra.</p>
<p>Norvegija Mokyklos iš savivaldybės ar apskrities gauna nustatytą lėšų sumą atlyginimams ir kitoms veiklos išlaidoms. Mokytojus samdo pati mokykla. Maksimalus mokinių skaičius klasėje nėra nustatytas. Kai kurios savivaldybės leidžia mokykloms pačioms kelti mokytojų atlyginimus.</p>

<p>Švedija Mokytojų atlyginimus paprastai nustato pačios mokyklos, tardamosi su mokytojais ir viena iš mokytojų profesinių sąjungų. Kai kurios savivaldybės labiau linkusios pavesti atsakomybę už kapitalo išlaidas kiekvienai atskirai mokyklai, o kitos išlaiko vietos savivaldos atsakomybę.</p>
<p>Anglija Visos mokyklos ir akademijos turi didelę autonomiją. Dauguma mokyklos finansų administravimo ir valdymo funkcijų yra perduota mokyklos valdymo organams ir vadovams. Kiekvienos mokyklos biudžeto dalis yra skiriama kaip bendroji dotacija, skirta padengti visas išlaidas vadovų, mokytojų ir kitų darbuotojų atlyginimams, knygoms, įrangai, remontui ir priežiūrai. Mokyklos vadovybė yra atsakinga už tai, kad tos lėšos būtų panaudotos mokyklos tikslais, kaip jai atrodo geriausia.</p>
<p>Velsas Priėmus 1988 m. Švietimo reformos įstatymą, dauguma mokyklų finansinių administravimo ir valdymo funkcijų yra perduodama mokyklos valdymo organams ir vadovams. Yra įvairių būdų lėšoms (skirtoms personalui, eksploatacijai ir infrastruktūrai) įsigyti ir valdyti įvairių tipų mokyklose, tačiau visos mokyklos turi didelį savarankiškumą. Mokyklos yra viešai atskaitingos tėvams, vietos valdžiai ir vietos bendruomenei už savo veiklą, pasiektus rezultatus ir išteklių skirstymo būdą.</p>
<p>Vokietija Mokykloms skiriamas lėšas valdo mokyklas išlaikančios institucijos. Tačiau galimybių valdyti lėšas pačioms mokykloms pastaruoju metu daugėja, savarankiškumą įtvirtina įstatymų pakeitimai. Šiuo metu viešasis administravimas modernizuojamas ir tobulinamas, siekiant veiksmingiau naudoti išteklius, visų pirma naikinant griežtą išteklių naudojimo reglamentavimą ir plečiant mokyklų finansinį savarankiškumą. Daugumoje žemių mokyklos gali pačios spręsti, kaip naudoti skirto biudžeto vienos ar kelių rūšių lėšas. Neseniai žengti pirmieji žingsniai didinant mokyklų savarankiškumą žmogiškųjų išteklių srityje.</p>

Šaltinis: Eurydice

Įvairiose šalyse mokyklų vadovų ar mokyklų tarybų (kai kur – mokyklų klasterių) vaidmuo valdant mokyklos lėšas yra nevienodas. Dažniausiai mokyklos savarankiškai valdo eksploatacijai skirtas lėšas, kiek rečiau – lėšas kapitaliniam turtui (dažniausiai nekilnojamajam). Mokyklos personalo išlaikymu beveik pusėje šalių rūpinasi nacionalinio ar vietos lygmens

institucijos. Pavyzdžiui, Vengrijoje už tai yra atsakingi Žmogiškųjų išteklių ministerija, Įstaigų aprūpinimo centras ir savivaldybės. Specialios paskirties lėšas (dažniausiai – specialiajai švietimo pagalbai) dažniau valdo ne mokyklos, o tos institucijos, kurios jas skiria. (Žr. 7 lentelę.)

7 lentelė. Mokyklos (mokyklos tarybos, mokyklos vadovo) dalyvavimas valdant lėšas, gaunamas iš nacionalinio, regioninio ar vietos lygmens, ES šalyse

Šalis	Personalas (pedagoginis ir nepedagoginis)	Eksplloatacinės prekės ir paslaugos	Kapitalinis turtas (kilnojamas ir nekilnojamas)	Specialios paskirties lėšos	Kitos lėšos
Čekija	+	+	+	+ Specialūs edukaciniai projektai	+ Apgyvendinimas, maitinimas
Danija	+ Tik gimnazijose	+	+	+ Specialioji švietimo pagalba	+ Popamokinė veikla, išvykos, ekskursijos, išskyrus transportą
Airija	+ Tik nepedagoginis	+	+	+ Socialiai remtinų šeimų vaikams ir skurdžių rajonų mokykloms	+ Transportas
Estija	+	+	+ Išskyrus pastatų išlaikymą ir renovaciją	+ Specialieji poreikiai: mažumų integracija	+ Transportas, bendrabučiai
Latvija	+	+	+	+ Pagalba specialiųjų fizinių poreikių turintiems mokiniams	+ Maitinimas
Lietuva	+	+	+	+	+
Slovakija	+	+ Išskyrus vadovėlius	+	+	+ Mokytojų padėjėjų, dirbančių su specialiųjų poreikių turinčiais ir gabiais vaikais, atlyginimai
Suomija	+	+	+	+	+ Pataisų darbai ir kalbų mokymas (ne vidurinėse mokyklose)
Rumunija	+	+ Išskyrus mokyklos priemones	+	-	+ Transportas, maitinimas
JK Anglija	+	+	+	+ Socialiai remtiniams	-

Šalis	Personalas (pedagoginis ir nepedagoginis)	Eksploatacinės prekės ir paslaugos	Kapitalinis turtas (kilnojamas ir nekilnojamas)	Specialios paskirties lėšos	Kitos lėšos
JK Velsas	+	+	+	+	-
Belgija (prancūzų bendr.)	+ Techninis personalas	+	+ Išskyrus nekilnojamąjį turtą	-	+ Transportas, maitinimas
Belgija (flamandų bendr.)*	+ Nepedagoginis personalas	+	+	-	+ Transportas
Bulgarija	+	+ Išskyrus vadovėlius iki 7 kl.	+ Iš dalies	-	+ Transportas, sportas, maitinimas
Slovėnija	+	+	-	+	+ Išskyrus transportą
Islandija	+	+	+	-	-
Švedija	+	+	+ Įrangos atnaujinimas	-	-
Nyderlandai	+	+	+	-	-
Portugalija*	+	+	+ Vidurinėse mokyklose (iš dalies)	-	-
Italija	-	+	+ Tik mokymo ir klasės įranga	+ Specialios pagalbos programos specialiųjų poreikių turintiems ir kalbinių mažumų vaikams	-
Norvegija	-	+	+	-	+ Iš dalies
Belgija (vokiečių bendr.)	-	+	+ Tik kilnojamas turtas	-	-
Ispanija	-	+ Išskyrus komunalines	+ Išskyrus infrastruktūrą	-	-
Lenkija	+	+	-	-	-
Lichtenšteinas	-	+		-	+ Transportas, maitinimas, papildomas ugdymas, stovyklos (iš dalies)
Malta	-	+	+	-	-
JK Šiaurės Airija	+	+	-	-	-
Graikija	-	+	-	-	-
JK Škotija		+	-	-	-
Kipras	-	+ Aprūpinimas ir atnaujinimas	-	-	-
Prancūzija	-	+ Išskyrus pradinės mokyklas	-	-	-
Austrija	-	-	-	-	-
Vokietija	-	-	-	-	-
Vengrija	-	-	-	-	-

* Mokyklų klasteriai.

Šaltinis: *Financing Schools in Europe. Eurydice, 2014*

Kokių kyla sunkumų Lietuvoje įgyvendinant mokyklų savarankiškumą?

Minėtoje rengėjų organizuotoje apklausoje mokyklų vadovai išsakė svarbiausius su mokyklų savarankiškumu susijusius sunkumus. Daugiausia jų

respondentai siejo su nacionaline ir vietos politika, ypač su švietimo politikos nenuoseklumu ir mokyklų finansavimu. Rečiau jie minėjo sunkumus, susijusius su mokyklos bendruomene, vadovais, personalu ir mokyklos veikla. Mokyklų vadovų nurodyti mokyklų savarankiškumo įgyvendinimo sunkumai surašyti 8 lentelėje.

8 lentelė. Sunkumai, kylantys įgyvendinant mokyklų savarankiškumą Lietuvoje (Lietuvos švietimo asociacijų atstovų ir mokyklų vadovų nuomonė)

Nacionalinė ir vietos politika	Finansavimas
<ul style="list-style-type: none"> Švietimo politikos nuoseklumo stoka Centralizuotas valdymas, įstatymai (pavyzdžiui, mokykla negali nuomoti geltonųjų autobusų) Labai daug reglamentavimo Mokyklos priklausomybė nuo steigėjo vykdomos politikos Didelis biurokratizmas (popierizmas) Perteklinė kontrolė, stebėjimas, priežiūra iš šalies Aiškios valstybinės švietimo strategijos (tikslų) nebuvimas, negebėjimas susitarti ir laikytis susitarimų 	<ul style="list-style-type: none"> Finansinis suvaržymas Mažas pedagogų darbo užmokestis Lėšų pedagogams motyvuoti trūkumas Maži vadovų (ypač tik pradėjusių dirbti) atlyginimai Nepakankamas lėšų pritraukimas ir privačių investicijų naudojimas Nepakankamas mokyklų finansavimas Menkas mokyklos finansinis pajėgumas Prastas steigėjo aprūpinimas aplinkos išlaikymo lėšomis Finansinis nesavarankiškumas (beveik viskas „nuleista“ iš viršaus, o lėšų trūksta ir darbo užmokesčiui, ir mokyimo priemonėms)
Vadovai	Personalas
<ul style="list-style-type: none"> Mokyklos vadovų kompetencija Vadovų nenoras keistis ir keisti Administracinių procedūrų perteklius mokyklose 	<ul style="list-style-type: none"> Apribojimai dėl etatų steigimo Darbuotojų etatų neatitiktis mokyklos poreikiams Kompetentingų, motyvuotų mokytojų trūkumas
Bendruomenė	Mokyklos veikla
<ul style="list-style-type: none"> Nepakankamas mokyklų bendruomenių narių dalyvavimas valdant mokyklą Nepasitikėjimas mokyklų vadovų ir mokytojų kompetencija, visuomenės kuriamas neigiamas mokyklos įvaizdis 	<ul style="list-style-type: none"> Savarankiškumo organizuojant ugdymo procesą (atostogų laikas, pamokos trukmė) stoka Nepakankami mokyklų savivaldos gebėjimai priimant sprendimus Atsakomybės stoka

Šaltinis: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2017

Be sunkumų, mokyklų vadovų buvo prašoma nurodyti ir sąlygas, būtinas mokyklų savarankiškumui įgyvendinti. Respondentai išvardino nemaža su mokyklos veikla, bendruomene, personalu susijusių sąlygų. Ypač dažnai buvo minima mokyklos vadovų kompetencijos (lyderystės gebėjimų, finansinio raštingumo, atsakomy-

bės prisiėmimo ir kt.) svarba mokyklų savarankiškumui įgyvendinti. Mokyklų vadovai kaip svarbias sąlygas nurodė savivaldybės paramą ir pagalbą, mažesnę kontrolę, pasitikėjimą mokykla, bendruomenės įsitraukimą ir jos narių dalinimąsi atsakomybe.

Pasiūlymai, kaip didinti mokyklų savarankiškumą

Mokyklų vadovai, apklausoje išsakydami nuomonę, kaip būtų galima spręsti jų minėtus sunkumus, dažniausiai minėjo mokyklos valdymo problemų

sprendimą ir teisinės bazės tobulinimą, taip pat steigėjo pagalbą, vadovų kompetencijų tobulinimą, finansavimo didinimą, mokyklų bendruomenės įsitraukimą, personalo stiprinimą. Mokyklų vadovų siūlymai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų siūlymai mokyklų savarankiškumo klausimams spręsti (Lietuvos švietimo asociacijų atstovų ir mokyklos vadovų nuomonė)

<p>Teisinės bazės tobulinimui:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vykdyti nuoseklią švietimo politiką Tobulinti mokyklų valdymo ir veiklos teisinį reglamentavimą Sukurti paramos teikimo mokyklų savarankiškumui įgyvendinti ir skatinti mechanizmą Mažinti mokyklos veiklą prižiūrinčių institucijų skaičių Teisės aktuose apibrėžti mokyklos savarankiškumą ir įtvirtinti susitarimus dėl jo įgyvendinimo 	<p>Steigėjui:</p> <ul style="list-style-type: none"> Remti, palaikyti ir konsultuoti savarankiškumo siekiančias mokyklas Skleisti vertingą savarankiškumo patirtį Ne riboti, o skatinti mokyklų savarankiškumą Leisti mokykloms nusistatyti etatų skaičių ir struktūrą pagal esamą padėtį ir finansus Labiau pasitikėti mokyklos vadovų ir mokytojų kompetencija ir mokyklų priimamais sprendimais
--	--

Mokyklos valdymo tobulinimui:

- Strateginiame mokyklos plane numatyti savarankiškumo siekj
- Aiškiau apibrėžti mokyklos savivaldos institucijų funkcijas ir apribojimus
- Eliminuoti dalį su ugdymu nesusijusių funkcijų (pavyzdžiui, mokinių vežiojimo ir maitinimo organizavimas)
- Įtraukti ir įgalinti mokyklos bendruomenę aktyviai dalyvauti priimant svarbius mokyklai sprendimus

Vadovų ir personalo kvalifikacijos tobulinimui:

- Tobulinti mokyklų vadovų kvalifikaciją, vadybines kompetencijas ir gebėjimus
- Užtikrinti, kad į mokyklas ateitų dirbti aukštos kompetencijos vadovai
- Tobulinti personalo kvalifikaciją, susijusią su mokyklos savarankiškumo įgyvendinimu

Finansavimui:

- Užtikrinti tiesioginį ir sistemingai didėjantį mokyklų finansavimą iš valstybės biudžeto
- Skirti daugiau lėšų pedagoginių darbuotojų atlyginimams, mokyklas geriau aprūpinti mokymo priemonėmis
- Suteikti mokykloms didesnę finansinę savarankiškumą

Šaltinis: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2017

Atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių mokyklos vadovų siūlymus, tyrėjų išvalgas mokyklų savarankiškumui plėtoti, **rekomenduojama:**

- Įtvirtinti teisės aktuose mokyklos savarankiškumo sampratą ir principines jo įgyvendinimo nuostatas.
- Susitarti dėl mokyklų savarankiškumo vertinimo kriterijų.
- Didinti mokyklų savarankiškumą finansų valdymo srityje.
- Didinti mokyklų savarankiškumą personalo valdymo srityje (etatų skaičiaus ir struktūros pasirinkimas pagal mokykloje vykdomas programas).

- Didinti mokyklų savarankiškumą ugdymo organizavimo srityje.

- Įgalinti ir skatinti bendruomenes aktyviai dalyvauti mokyklos valdyme.

- Teikti metodinę, kvalifikacijos tobulinimo ir finansinę paramą savarankiškumo siekiančioms mokykloms.

- Gerinti mokyklos vadovų ir pedagogų lyderystės gebėjimus ir kompetencijas.

Šaltiniai

1. Arcia G. ir kt. School Autonomy and Accountability in Context: Application of Benchmarking Indicators in Selected European Countries, The World Bank, 2010.
2. Eurydice; <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Countries>.
3. Financing Schools in Europe. Eurydice, 2014.
4. Gaidienė Z., Jurgaitis V., Kučiauskas R. ir kt. Švietimo teisinis reglamentavimas ir politinio konteksto 2014 m. analizė, 2014.
5. Mokyklų savarankiškumo plėtotės gairės. Projektas „Lyderių laikas“, 2013.
6. OECD (2011). School autonomy and accountability: Are they related to student performance? PISA in Focus, 2011/9 (October).
7. OECD (2013). PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices (Volume IV), OECD Publishing.
8. OECD (2014), TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning, OECD Publishing.
9. PISA 2015 Results (Volume II).
10. School autonomy in Europe. Policies and Measures, 2007.
11. Švietimo problemos analizė „Mokyklų savarankiškumo didinimo galimybės ir ribos“, 2011, Nr. 3(53).
12. Urbanovič J., Navickaitė J. Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija. Vilnius, 2016.
13. Working Group on Schools Policy: Early school leaving. School autonomy questionnaire report, 2014, European Commission.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu>; <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=36>.

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyriausiąją specialistę Jūratę Vosyltę-Abromaitienę (jurate.vosylte-abromaitiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė dr. Sandra Balevičienė ir Laima Paurienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Švietimo politikos analizės skyriaus metodininkės.

Konsultavo Regina Klepačienė, švietimo ekspertė, Salomėja Gongapševienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento Mokyklų veiklos skyriaus vyr. specialistė.

Ar Lietuvos mokyklos (ne)savarankiškos?

Redaktorė *Mimoza Kligienė*
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2017-12-06. Tir. 1 400 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, 03163 Vilnius
Spausdino UAB „Indigo Print“, Piliakalnio g. 1, 46223 Kaunas